

---

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE EMPIRICA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PERFUMARIA**

**VERÔNICA CARPINELLI ESTEVES**

Monografia apresentada como requisito à obtenção de grau de Especialista em Controladoria, Curso de Pós-Graduação no curso de Pós Graduação em Controladoria, Setor de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná – turma 2003.

Orientador: Prof. Lauro Brito de Almeida

**Curitiba  
2005**

---

---

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>PESQUISA .....</b>	<b>7</b>
2.1	Questão de Pesquisa .....	7
2.2	Objetivos.....	7
2.3	Justificativa .....	8
2.4	Delimitação do tema .....	8
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO .....</b>	<b>9</b>
3.1	Conceito.....	9
3.2	Tipos de Planejamento .....	10
3.3	Processo de Planejamento e Controle .....	10
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO EMPRESARIAL .....</b>	<b>12</b>
4.1	Conceito.....	12
4.2	Políticas Organizacionais .....	12
4.3	Necessidades do Planejamento Empresarial .....	13
4.4	Níveis de Planejamento Empresarial.....	17
4.5	Hierarquia de Técnicas de Planejamento Empresarial.....	17
4.6	Tipos de Planejamento Empresarial.....	18
4.7	Fases do Processo de Planejamento Empresarial .....	19
4.8	Identidade Organizacional.....	21
4.9	Negócio da Gerência.....	22
4.10	Expectativas dos intervenientes .....	24
4.11	Conceitos dos Princípios Fundamentais da Empresa .....	24
4.12	Poder nas Organizações .....	25
<b>5</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>29</b>
5.1	Conceito.....	29
5.2	Estratégias para mudanças .....	30
5.3	Estratégias, táticas e ação.....	33
5.4	Ambiente Externo .....	42
5.5	Ambiente Interno .....	43
5.6	Missão .....	45
5.7	Visão.....	46
5.8	Visão Sistêmica .....	47
5.9	Fatores chave de sucesso.....	51
<b>6</b>	<b>PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO PE.....</b>	<b>52</b>
6.1	Reconhecimento.....	52
6.2	Medidas Provisórias .....	52
6.3	Identificação das Causas.....	53
6.4	Decisão ou Ação Corretiva .....	53
6.5	Plano de Implementação .....	53
6.6	Identificar situações.....	55
6.7	Estabelecer Prioridades .....	56

---

---

6.8	O método para cada situação.....	57
6.9	Processo de Análise .....	58
6.10	Análise do Problema.....	58
6.11	Análise da decisão .....	62
6.12	Pontos Básicos para a Tomada de Decisão.....	63
6.13	Problema Potencial.....	64
<b>7</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>ESTUDO EMPIRICO EM UMA EMPRESA DE PERFUMARIA.....</b>	<b>67</b>
8.1	Caracterização da Empresa .....	67
8.2	Análise do Ambiente – Externo.....	68
8.3	Análise das Condições Internas .....	70
8.4	Habilidades Gerenciais.....	76
8.5	Modelo de Análise de Recursos .....	77
8.6	Objetivos, Missão, Visão. ....	77
8.7	Alguns dos indicadores estratégicos .....	79
8.8	Recomendações .....	79
<b>9</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>10</b>	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>84</b>
<b>11</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO.....</b>	<b>87</b>

---

---

# 1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização não acontece por acaso, deve ser planejado. Os sucessos passados e presentes não garantem o sucesso futuro, para se obter sucesso o administrador precisa ter visão e gerenciamento não deve somente ser baseado em previsões, deve haver uma estratégia. Estratégia competitiva toda a empresa possui, seja explícita ou implícita. O planejamento estratégico é o processo por meio do qual a empresa se mobiliza para atingir sucesso e construir o futuro, assumindo de um comportamento pró-ativo, considerando o seu ambiente atual e futuro. E o comportamento estratégico depende da percepção sobre as mudanças ambientais e valores adotados pela empresa.

Existem várias definições para estratégia, alguns interpretam como metas e objetivos outros distinguem estratégia de metas. O objetivo deste trabalho é apresentar a estratégia, seus processos e mostrar o planejamento em uma empresa real. Como todo controller precisa ter visão de futuro, o planejamento é a ferramenta certa para o sucesso da organização de dos membros que a dirigem.

O planejamento deve estar presente sempre na nossa vida, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Sábias são as pessoas que sabem se planejar, pois têm menos dificuldades de enfrentar as situações do que as outras. Neste trabalho vamos ter a relação do planejamento com o cargo no

---

indivíduo na organização. A motivação e a necessidade de todos estarem envolvidos.

A Administração Estratégica é a melhor abordagem que se conhece para administrar mudanças. Os recursos e esforços exigidos para desenvolver uma filosofia de Administração Estratégica em algumas empresas são muito significativos. Considerações importantes são dadas não somente para as necessidades financeiras, mas particularmente à demanda sobre o pessoal da empresa. Isto requer treinamento e educação dos gerentes da empresa para a tomada de decisão. Isto certamente exigirá que algumas mudanças tomem lugar na ordem atual das coisas.

Assim, sendo este um tema muito amplo, vamos apresentar as principais questões que o envolve, para que se obtenha conhecimento sobre um assunto tão rico.

---

## 2 PESQUISA

### 2.1 Questão de Pesquisa

Planejamento Estratégico está em “alta” e é interpretado e conceituado de várias maneiras por diversos autores. Ouvimos falar muito sobre este tema, tanto nas organizações, em palestras, em universidades, livros, etc, mas cada qual apresentado em diferentes formas. Assim, quando se fala sobre planejamento estratégico tem-se um tema amplo e é visto de várias formas. O que não podemos afirmar é que na sua aplicação no âmbito da empresa, todas estas teorias funcionem. Assim, a questão de pesquisa é “A teoria sobre planejamento estratégico funciona na realidade de uma organização?”.

### 2.2 Objetivos

- Geral

Pesquisar e padronizar as várias informações, conceitos e interpretações sobre planejamento estratégico e analisar estas teorias juntamente a uma empresa e apontar o que pode concretizar na prática e o que não se concretiza;

- Específicos

- ✓ Conhecer o que é Planejamento Estratégico;

- 
- ✓ Conhecer a empresa, histórico, missão, visão, valores;
  - ✓ Fazer a análise da relação entre a teoria e a prática do Planejamento Estratégico;
  - ✓ Apontar as semelhanças e diferenças entre a teoria e a realidade das organizações.

## **2.3 Justificativa**

Como já foi mencionado, Planejamento Estratégico é um tema em destaque. A maioria das empresas estão procurando se adaptar a realidade de um planejamento. A realidade, principalmente brasileira, economicamente falando, não é das melhores e um bom administrador de negócios deve estar em sintonia com tudo que pode valer ao crescimento e principalmente permanência, vida da organização. Como existem várias teorias sobre este tema, será apresentada a visão da maioria dos autores e verificado em uma organização se realmente acontece. Com este estudo podemos concretizar se pode ou não aplicar Planejamento Estratégico na realidade das empresas.

## **2.4 Delimitação do tema**

Nesta apresentação constará desde a teoria sobre Planejamento, tipos, análises, tomada de decisões até a comparação entre esta teoria e sua aplicação em uma organização real.

---

## 3 PLANEJAMENTO

### 3.1 Conceito

Planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, estabelece objetivo, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de vários cenários prováveis do futuro [STEINER, 1981].

Planejar é raciocinar em termos definidos sobre o futuro da empresa, como ela deverá chegar à posição que os administradores almejam, como combater os riscos e como tirar partido das vantagens previsíveis [STEINER, 1981].

Caracterizamos o planejamento dando destaque às qualidades que o distinguem de outras atividades:

- O Planejamento diz respeito à tomada de decisões;
- As decisões devem ser tomadas da maneira mais racional possível;
- Está voltado para o futuro e estabelece metas e sua execução economiza recursos;
- Focaliza a atenção nos agentes e na ação;
- Busca coordenar as ações no sentido da realização dos propósitos e metas já convencionados.



---

## 3.2 Tipos de Planejamento

O Planejamento subdivide-se em duas etapas:

1. Planejamento Estratégico – define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.
2. Planejamento Operacional – define planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem em nível de seus subsistemas internos.

## 3.3 Processo de Planejamento e Controle

Este processo abrange etapas do ciclo planejamento-execução-controle.

Estas etapas não têm uma ordem exata, mas podemos indicá-las como uma seqüência que normalmente seria a tendência a ser utilizada.

1. Esclarecendo as metas – metas e diretrizes baseadas em provisões. Um conjunto claro de metas é o padrão pelo qual o planejador pode medir o valor dos planos.
2. Pesquisa – este processo tem dois aspectos importantes, primeiramente, os dados a serem coletados devem ser de relevância para as metas ou para o programa em questão. Segundo, a significância dos dados deve ser mencionada, este processo é chamado de análise.
3. Seleção de alternativas – normalmente é feita pelo planejador, o procedimento específico é determinado antes de iniciado. A escolha do procedimento é primordial no resultado.
4. Elaboração do plano – uma vez selecionado o procedimento, o planejador volta a trabalhar no plano, esquematizando a ação.

- 
5. Avaliação de desempenho - para ter sucesso um plano pode depender menos da qualidade da decisão inicial do que da capacidade do sistema administrativo de se adaptar e re planejar. Neste caso, como o planejamento não e capaz de antecipar todas as possíveis conseqüências, torna-se um estudo continuo, para que se garanta sucesso.

É influenciado fortemente pela própria filosofia da empresa e por seu modelo de gestão, devendo ser compatível com sua cultura, sentimentos, crenças e valores.

Nenhum órgão esta completamente afastado do processo de planejamento, pois de certa maneira, se utilizam fatos ao formularem as políticas de ações. O processo de planejamento varia muito de um lugar para outro e tais variações podem ser observadas tomando-se por base diversas características.

O planejamento não pode ser orientado tomando-se por base um exemplo abstrato de planejamento perfeito. Cada sistema administrativo é afetado pelos fatores básicos culturais, econômicos e políticos que constituem o meio ambiente deste sistema administrativo. Algumas variáveis afetam diretamente o processo de planejamento. São elas: disponibilidade de informações; o fluxo de informações, o grau de inflexibilidade dos dispositivos legais as operações, o nível da competência dos especialistas em planejamento, treinamento, nível econômico, atitude democrática e atitude autoritária e comportamento racional [STEINER, 1981].

---

## **4 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL**

### **4.1 Conceito**

O Planejamento Empresarial, dentro do sentido evolutivo e direcional, deve ser entendido como sendo um sistema de planejamento para a empresa como um todo. É preciso analisar a empresa como um bem único e não por departamentos. Avaliando a empresa como uma empresa é possível verificar os processos de ponta a ponta. Com as informações interligadas é possível montar o planejamento empresarial [ANSOFF, 1977].

### **4.2 Políticas Organizacionais**

As políticas organizacionais são regras que vão orientar o comportamento e o procedimento interno e externo das organizações, tendo como características principais, a flexibilidade, a abrangência, a coordenação e a ética, podendo ser dividida em políticas gerais e políticas específicas [OLIVEIRA, 1991].

Exemplos de políticas gerais:

- O critério básico para qualquer decisão é a relação rentabilidade/custo;
- A busca do consenso na tomada de decisão é prioritária.

Exemplo de políticas específicas:

- Remunerar os funcionários com salários compatíveis com o mercado de trabalho e com as funções exercidas;

---

### **4.3 Necessidades do Planejamento Empresarial**

A empresa é parte integrante de um sistema econômico, o qual está sujeito a constantes mutações. O desenvolvimento econômico, o avanço tecnológico e a integração dos mercados são as principais características deste processo [LOPES, 1978].

A direção de uma empresa precisa reavaliar constantemente as condições sob as quais a empresa existe, a fim de determinar seu significado a curto e longo prazo, quais oportunidades, vantagens ou ameaças possam delas advir. É preciso reconhecer as forças e as fraquezas da empresa, sem cair na irrealidade e basear o planejamento em palpites.

O fato de o sistema empresa ser dirigido por seres humanos, os quais podem ter concepções discrepantes sobre o futuro da mesma, reforça a necessidade do planejamento empresarial. Planejar o futuro da empresa em conjunto, significa coordenar estas concepções, desenvolver objetivos, procedimentos e comportamentos, bem como estratégias, cursos de ação e medidas operacionais que sejam desempenhadas por todos os que atuam na empresa. A Política Empresarial é o conjunto de atividades orientadas para a estruturação, presente e futuro, da empresa. A política empresarial se constitui de uma série de atividades, política de mercado, política financeira, política de produtos / serviço e de pessoal, as quais se relacionam à empresa no todo e em áreas específicas [STEINER, 1981].

Em longo prazo, uma política empresarial bem sucedida depende de um planejamento empresarial sistemático. Somente este estabelece as

---

condições básicas para que se esteja não apenas preparado, como, ainda, apto a influenciar os efeitos de acontecimentos futuros.

O planejamento empresarial, tal como descrito adiante, está calçado nas seguintes premissas:

- a) Que a empresa atua em uma economia de mercado;
- b) Que a empresa trabalha com base no princípio do lucro;

A economia de mercado demonstrou ser o sistema mais vantajoso para o atendimento das necessidades individuais e sociais. Repousa este sistema no livre planejamento, iniciativa e decisão dentro do ordenamento jurídico e social vigente.

Em contraposição as metas preestabelecidas em sistemas de economia planejada, o planejamento empresarial em uma economia e mercado flexível e proporciona a alocação dos fatores de produção nas áreas mais rentáveis e lucrativas, tanto na micro quanto na macroeconomia.

O planejamento empresarial engloba as seguintes atividades:

- Determinação da Política Empresarial, da Filosofia Básica, dos Princípios e Fundamentos da empresa, da Visão Estratégica e da Missão da empresa. Consiste no desenvolvimento e determinação de idealizações a respeito do papel que a empresa pretende desempenhar no seu ambiente, qual a estrutura e constituição interna que deverá ter e com que intensidade de esforços materiais e pessoais estas idealizações dever ser realizadas, os fundamentos

---

filosóficos, o relacionamento com os intervenientes e a definição da Matriz e das Unidades de Negócio;

- Análise e Diagnose do Ambiente e da Empresa. O ambiente, os mercados (comprador e fornecedor, sociedade e Estado), devem ser analisados e seu desenvolvimento futuro de ser previsto ou projetado. As relações da empresa com o ambiente, seu estado interno e principalmente suas forças e fraquezas devem ser identificadas e examinadas;
- Funções dos Objetivos Empresarias, a partir da Política Corporativa, bem como da análise do ambiente e da empresa e da diagnose a seu respeito, determinam-se os objetivos gerais, corporativos, nos níveis de rentabilidade, retorno tecnológicos, mercadológicos e financeiros e outros que devem ser perseguidos;
- Planejamento e Estratégicas, devem ser planejadas as formas de como atingi-los e com que meios, recursos, atitudes e comportamentos, isto é, estratégias. Esta atividade diz respeito principalmente a elementos quantitativos;
- Planejamento de Medidas Operacionais, os objetivos devem ser transformados em medidas operacionais, conhecidas como Metas e Táticas, dentro do quadro de referencia proporcionando pelas estratégias: o planejamento

---

operacional estabelece uma síntese de medidas cujos conteúdos e resultados podem ser quantificados.

Estas atividades constituem o processo de planejamento dinâmico, o qual não deve ser entendido como sendo seqüencial, mas sim como sendo interativo e integrativo, pois suas atividades influenciam-se mutuamente e constantemente.

No Planejamento empresarial, as atividades de formulação dos objetivos empresariais e o planejamento de estratégias são englobadas sob a denominação "Planejamento Estratégico". Deve-se salientar que os objetivos e estratégias são desenvolvidos e formulados por planejadores diversos, por diversos métodos e diferentes estruturas organizacionais [STEINER, 1981].

---

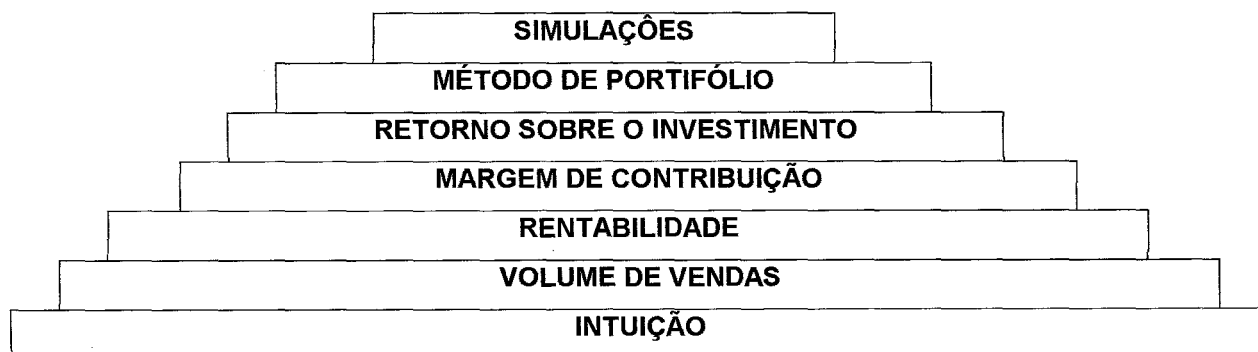
#### 4.4 Níveis de Planejamento Empresarial

Aqui é possível classificar e separar a quais níveis hierárquicos competem cada planejamento, o seu período e os pontos a serem discutidos e atingidos.

Níveis	Planejamento Empresarial	Planejamento de Área	Planejamento Funcional
Participantes	Alta Administração	Gerentes dos Centros de Lucro	Gerentes de Departamento
Horizontal Temporal Básico	Além do período Orçamentário Corrente	Período Orçamentário Corrente	Necessidades orçamentárias de programa
Dimensões	Objetivos/Estratégia Estrutura/Políticas	Objetivos/Estratégia Estrutura	Objetivos Estratégia
Rotulagem do Planejamento	Planejamento Estratégico	Estratégico/Operacional	

#### 4.5 Hierarquia de Técnicas de Planejamento Empresarial

Aqui é possível avaliar onde cada estrutura deve estar classificada por importância.





## 4.6 Tipos de Planejamento Empresarial

TIPOS	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Anual	Representa as metas, táticas e programas de ação para o ano corrente de planejamento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metas quantitativas para desempenho de curto prazo;</li><li>• Ações preparadas por unidade organizacional;</li><li>• Controle Mensal.</li></ul>
Financeiro	Expressão financeira e quantitativa de resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição explícita de objetivos;</li><li>• Orientação Contábil;</li><li>• Fluxo de caixa e orçamento financeiro;</li><li>• Demonstrativos financeiros.</li></ul>
Funcional ou Operacional	Processo de determinação de objetivos funcionais específicos, metas e táticas baseadas no PL.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Áreas: MKT, Finanças, Produção, RH, TI, Suprimentos, etc.</li><li>• Horizonte de 1 a 3 anos;</li><li>• Elo entre PL Anual e PL estratégico.</li></ul>
Tático	PL orientado p/ tarefas específicas para que atinjam os objetivos em curto prazo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Horizonte de aproximadamente 1 ano;</li></ul>
Longo prazo	Máximo de um plano financeiro de CP para LP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indústrias muito estáveis;</li><li>• Horizonte de 5 a 20 anos;</li><li>• Orientação global;</li><li>• Formalizado.</li></ul>
Estratégico	Permite aos administradores a tomar decisões que afetem o futuro da empresa em um ambiente de risco e incertezas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horizonte de LP;</li><li>• Alto grau de incerteza ambiental;</li><li>• Criativo;</li><li>• Holístico.</li></ul>

---

Os principais atributos de diferenciação do Planejamento Empresarial abrangem:

- Avaliação do Impacto futuro das decisões atuais;
- Providência de uma estrutura para negociar com o risco e a incerteza;
- Consideração de cursos alternativos de ação em resposta às mudanças nas situações ambientais;
- Incorporação de um processo para determinação do objetivo, direção e resultados esperados pela empresa;

#### **4.7 Fases do Processo de Planejamento Empresarial**

- a) Planejamento de Curto Prazo: 12 a 18 meses no planejamento do lucro de MKT;
- b) Planejamento de Longo Prazo: objetivos, metas, políticas e estratégias de longo prazo, MKT e planejamento de crescimento;
- c) Planejamento de Produto: inovação, aperfeiçoamento, extinções;
- d) Planejamento Organizacional: pessoas, posições e estruturas.

MERCADO – uma aproximação planejada para uma participação específica dos mercados atuais, de novos mercados e do crescimento de mercado.

---

PRODUTOS – planejamento para manutenção e desenvolvimento do lucro com produtos atuais. Planejamento para manutenção e crescimento do lucro através de novos produtos.

ADMINISTRAÇÃO – compreensão uniforme dos objetivos, políticas, planos e métodos. Programa coordenado e organizado de todas as funções para operação eficiente através de uma meta comum. Revelação das forças, fraquezas, tendências, necessidades da empresa comparadas às da indústria e da concorrência e projeção dos quadros para o futuro. Planejamento do lucro para atender às demandas dos acionistas, novos concorrentes, novos problemas, intensificação dos investimentos da empresa.

FINANÇAS – planejamento financeiro para determinar as necessidades empresariais e funcionais de crescimento. Fundos estratégicos para o desenvolvimento da empresa.

PRODUÇÃO – facilidades, potencial humano, planejamento de matéria-prima para determinar as necessidades atuais de crescimento do mercado e dos produtos.

PESSOAL – planejamento do potencial humano na administração para determinar as necessidades de crescimento atuais. Influência dos objetivos e coordenação efetiva na moral das pessoas. Habilidade superior de uma empresa bem planejada para atrair e manter recursos humanos capazes.

---

Cada indústria e empresa terá naturalmente, algumas diferenças em suas necessidades, para traduzi-las em necessidade no tempo desejado, existem alguns critérios básicos:

- A exatidão da possível previsão significa como o curso e o desempenho da empresa, no futuro, pode ser estimada com probabilidade razoável quando se usa a melhor avaliação quantitativa e inteligente para todas as variáveis significativas.
- A natureza dos produtos: significa o ciclo de desenvolvimento do produto ou o desenvolvimento do produto mais o retorno.
- Compromisso com o futuro, pequenas empresas assumem compromissos que levam-nas além de cinco anos, exceto compras esporádicas da fábrica e equipamentos importantes, mas grandes empresas sempre assumem grandes compromissos de duração contínua, requerendo longos períodos de preparação preliminar.

#### **4.8 Identidade Organizacional**

Identidade é tudo que torna algo único. No caso de uma organização, podemos entender sua identidade institucional como o conjunto de suas características próprias e exclusivas, refletindo sua personalidade. Compõe-se das definições do seu negócio, da sua missão, visão e valores. Devemos fazer com que nossa conduta seja clara e óbvia, de modo que quem a vê possa seguir nosso exemplo [CONTADOR, 1977].

---

Algumas empresas, enunciando separadamente ou não os conceitos de visão, missão e crenças e valores, os chamam de Filosofia Corporativa, Ideologia Central ou Identidade Organizacional. Entendemos que enunciar separadamente cada conceito é mais didático e facilita a compreensão dos conceitos por todos na organização [PORTER, 1989].

Durante o processo de Formulação Estratégica, a definição da identidade organizacional faz os executivos voltarem-se para o mercado, identificando qual é o espaço em relação às demandas geradas pela sociedade que eles querem ocupar, ou seja, qual é o seu negócio [PORTER, 1989].

#### **4.9 Negócio da Gerência**

Negócio é o âmbito de atuação da Instituição. Representa o espaço que a organização deseja ocupar em relação às demandas da sociedade. A principal atribuição de um empresário é definir o “negócio” da sua empresa. Tradicionalmente, as atividades das empresas eram claramente definidas, e, portanto, as escolhas eram limitadas. Hoje, entretanto, o negócio da empresa não é identificado tão facilmente, tendo em vista a diversidade de transformação por que passam os próprios negócios e novas abordagens que resultam em novas formas de organização, tais como alianças estratégicas, associações de capital, parcerias, para não falar da entrada de empresas tradicionalmente conhecidas por determinado ramo em outros com os quais nada tinham a ver, através de investimentos diretos, mas muito através de aquisições, fusões ou incorporações [NAKAGAWA, 1993].

---

Em cada caso, estas ou aquelas empresas não estão simplesmente definido seus negócios diferentemente, mas também escolhendo diferentes abordagens para os seguintes propósitos:

- Mercados a serem atingidos;
- Áreas geográficas a serem cobertas;
- Produtos/serviços a serem trabalhados;
- Tecnologias a serem utilizadas;
- Responsabilidade social;
- Imagem e posicionamento.

Definir o negócio é sinônimo da finalização da missão, que pode ser definida provisoriamente para depois receber a formulação final. Isto consiste em encontrar uma necessidade de mercado, a qual sustentará a lucratividade do negócio. A definição da missão serve como ponto de referência na orientação dos esforços da empresa. Durante o processo de formulação da missão, começamos a identificar os resultados que deverão ser focalizados durante o desenvolvimento da estratégia. A finalidade da administração estratégica é o desenvolvimento de estratégias que propiciem à empresas lucros altos num futuro incerto. O ponto principal para realizar este objetivo é o estabelecimento da missão da empresa e o desenvolvimento de objetivos e metas reais [NAKAGAWA, 1993].

---

## **4.10 Expectativas dos intervenientes**

Intervenientes são grupos de indivíduos que se identificam por alguma demanda específica sobre a empresa [EMERY, 1980].

As demandas dos intervenientes deverão ser especificamente consideradas quando se determina e avalia a missão, os objetivos e metas da empresa.

Os intervenientes podem exercer uma pressão significativa nas operações da empresa e a administração pode ser sensível a eles quando determina e avalia a missão, objetivos e metas.

## **4.11 Conceitos dos Princípios Fundamentais da Empresa**

A concepção global, ou seja, os fundamentos básicos de empresa são a síntese e manifestação do comportamento econômico, técnico, social e ético da alta administração. Esta atitude básica é também conhecida como razão de ser, como objetivos globais ou como filosofia empresarial.

A filosofia empresarial é moldada de um lado por características da personalidade do empreendedor e de seus colaboradores e por outro recebe importantes influência do Estado, do ordenamento social, do regime de mercado, da situação geográfica e das condições locais.

Os princípios fundamentais de uma empresa relacionam-se:

- Ao posicionamento da empresa em relação ao ambiente;
- À estrutura e condições internas da empresa;

- 
- À capacitação, isto é, ao montante de recursos, à dinâmica e à disposição de assumir riscos com os quais os objetivos empresariais devem ser perseguidos.

#### **4.12 Poder nas Organizações**

O mecanismo pelo qual as expectativas podem influenciar a política da organização é chamado de poder. É mais bem definido como a extensão até a qual indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, induzir ou coagir outros em determinados cursos de ação [PORTER, 1989].

Uma abordagem para o modo pelo qual o poder está estruturado nas organizações é derivada da estrutura de classes. Marx (1876) argumentou que os interesses das classes são estruturalmente pré-determinados, independente de outras bases de identidade. Weber estendeu os conceitos de Marx, afirmando que o poder se origina na posse e controle dos meios de produção, mas também poderia ter origem no conhecimento das operações.

##### **Fontes de Poder na Organização:**

- Hierarquia – fornece o chamado "poder formal" sobre pessoas. É um dos métodos utilizados pela gerência senior para influenciar nos rumos da organização. Quando a decisão estratégica é bastante concentrada nos níveis mais altos da hierarquia, este tipo de poder é



---

grande junto aos gerentes senior. Porém, o uso isolado deste tipo de poder pode ter efeitos bastante limitados.

- Influência – pode ser uma fonte de poder, principalmente quando proveniente de líderes carismáticos. É usual a visão de que a mais importante tarefa do gerente é moldar a cultura organizacional, através da influência, de forma que esta se adapte à estratégia.
- Controle de Recursos Estratégicos – é uma grande fonte de poder, mas que costuma sofrer grandes alterações ao longo do tempo.
- Habilidade / Conhecimento – alguns indivíduos podem ter poder a partir de suas capacidades ou conhecimentos, sendo considerados insubstituíveis. Outros criam uma mística acerca de seus trabalhos, o que pode ser uma estratégia arriscada de se obter poder, pois outras pessoas na organização podem se interessar em alcançar as mesmas características destes indivíduos.

O desafio de se desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara é, antes de tudo, um problema organizacional e depende da liderança. Com tantas forças trabalhando contra a realização de escolhas e trade-off's, a presença de estrutura intelectual que guie a estratégia é necessária para contrabalançar a resistência às mudanças.

É comum observar que, em muitas organizações, a liderança se tornou meramente a implementação de melhoras operacionais e fazer acordos. Uma das principais tarefas do líder é ensinar aos outros sobre estratégia - e como dizer não, pois as escolhas estratégicas sobre o que não

---

se deve fazer são tão importantes sobre as que dizem respeito ao que deve ser feito.

Cabe ao líder possuir uma disciplina constante e facilidade de comunicação, guiando os empregados para que estes façam escolhas devido aos problemas que aparecem em suas atividades individuais e nas decisões rotineiras.

Uma vez escolhida a estratégia da empresa, cabe ao gerente a seguinte pergunta: *“Como posso conseguir que um funcionário faça o que eu quero?”*.

Sabe-se hoje que os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Segue-se que satisfação e insatisfação no trabalho não são eventos antagônicos.

Devemos considerar dois conjuntos de necessidades humanas. Um conjunto de necessidades pode ser visto como da própria natureza animal humana - a pulsão interna em evitar a dor causado pelo ambiente, associada às pulsões aprendidas que ficam condicionadas às necessidades fisiológicas básicas. Outro conjunto está relacionado a uma característica humana singular, a capacidade humana de experimentar o crescimento psicológico.

Os fatores de crescimento ou motivadores que são intrínsecos ao trabalho são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Os fatores que evitam a insatisfação extrínseca ao trabalho são: política e administração da empresa,

---

supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança.

Indivíduos e Grupos têm expectativas, objetivos e necessidades que influenciam na estratégia da organização. Assim, o que as pessoas desejam que uma organização faça, ou seja, pode acabar influenciando em seu planejamento estratégico.

Apesar da organização muitas vezes precisar se adaptar a um ambiente em constante e cada vez mais acelerada mudança, inúmeras restrições limitam o poder de adaptação da empresa, sendo que o próprio contexto cultural no qual os elaboradores da estratégia se encontram o principal limitador do espectro de estratégias possíveis.

Após terem sido feitas as abordagens supra relacionadas, temos a essência do ato de planejar, tomando consciência de onde se está (presente) e aprendendo com o passado como e por que se chegou ali, especulando sobre os possíveis futuros e decidindo, hoje, onde se deseja e se pode chegar em cada um desses futuros (cenários) alternativos.

---

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

### 5.1 Conceito

A estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingente realizada por oponentes inteligentes [OLIVEIRA, 1991].

O PE é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os futuros das decisões tomadas no presente e se inicia com a avaliação da situação atual da empresa comparada com os desempenhos passados, e a partir daí, fazendo projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.

Vários fatores podem impactar no desempenho da empresa. Podemos considerar os seguintes:

- Econômicos – tais como PIB (produto interno bruto), taxa de juros e inflação, produção, etc;
- Demográficos – índices de natalidade e mortalidade, evolução da população economicamente ativa, etc;
- Sociais – níveis de emprego, demandas, hábitos, rendas, etc;
- Políticos – decisões governamentais, programas políticos, etc;

- 
- Tecnológicos – novas tecnologias e seus impactos sobre as estruturas atuais de processos industriais e de mercado, etc;
  - Legais – projetos de leis, interpretações legais, etc.

Esta avaliação permite a identificação e o dimensionamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do mercado. Dá-se a fase inicial do processo de planejamento estratégico.

## **5.2 Estratégias para mudanças**

O processo de planejamento é mais importante que seu produto final, se identificando com prováveis mudanças, estabelecendo assim uma harmonia entre a organização e seu meio ambiente.

Cabe salientar que se deve fazer a diferenciação entre planejar e improvisar dentro das organizações. Planejar é a elaboração de um esquema para agir e alcançar o objetivo proposto. Improvisar é agir ao acaso. Com isto, identifica-se dois tipos de organizações. A primeira, com alta capacidade de planejar, praticamente não terá necessidade de improvisar. A segunda, com baixa capacidade de planejar, certamente terá grande necessidade de improvisar [LOPES, 1978].

A estratégia organizacional consiste nas abordagens e decisões gerenciais destinadas a produzir resultados de sucesso. Ao mesmo tempo é importante lembrar que a estratégia e implementação bem sucedida são verdadeiros sinais de uma boa administração.

---

Observando as mudanças e perspectivas de descontinuidade e incertezas que caracterizam este século e que certamente irão intensificar-se no próximo, passamos a enumerar algumas características do mundo e dos negócios que exigirão da alta administração muito mais do que boa vontade e confiança no velho “tino administrativo”. A nova realidade empresarial, brasileira e mundial, onde empresas familiares e grupos fechados caminham por períodos de grandes dificuldades, mas, também, grandes corporações estarão expostas a uma série de mudanças que marcarão os próximos anos, são elas:

- ✓ A concorrência por recursos e clientes será mais intensa, pela escassez do primeiro e pela exigência do segundo;
- ✓ Os lucros serão pequenos através do retraimento dos mercados;
- ✓ A automação e informatização serão aceleradas em todos os segmentos de atividade econômica;
- ✓ Ocorrerão mudanças legais, sociais e econômicas;
- ✓ A demanda do varejo irá pressionar a conveniência;
- ✓ Os avanços tecnológicos tornarão obsoletos os conceitos tidos como imutáveis;
- ✓ As empresas menores, incapazes de competir no preço, tentarão se estabelecer num nicho de mercado específico;
- ✓ As empresas terão mais dificuldades em encontrar e desenvolver Recursos Humanos e Gerenciais;

- 
- ✓ As oportunidades para obtenção de recursos através de alianças estratégicas, associação de capital e outras formas de trabalho conjunto permitirão a multiplicação de novos empreendimentos e se constituirão em meios de expansão e novas estratégias.

Os principais fundamentos do planejamento estratégico são:

1. Todos devem ter visão global do PE;
2. Todos devem se envolver no processo do PE;
3. Todos devem estar motivados para o processo do PE;
4. Cada um deve entender o seu papel no processo do PE;
5. Cada um deve entender o papel do PE na sua atividade;
6. Todos devem entender os conceitos envolvidos no PE.

Geração de flexibilidade – uma organização que se planeja, assimila mais rapidamente as mudanças, porque gera flexibilidade em função do treinamento e da adoção de estruturas adequadas.

Interação dinâmica – preocupar-se com o meio ambiente é ter visão de futuro. Quando o planejamento estratégico permeia a organização, as pessoas passam a pensar no longo prazo.

Integração interna da organização – o planejamento estratégico deve se tornar um processo contínuo na organização. Isso significa que as pessoas ficam pensando estrategicamente, buscando informações. Com isso, os

---

setores deixam de atuar como sistemas fechados e passam a pensar a organização como um todo.

Revitalização do espírito organizacional – é reforçar o estado das pessoas integrantes da organização, pois deve ter uma definição dos objetivos, a busca constante de informações, tendências a correr riscos e força de vontade para alcançar os objetivos.

### **5.3 Estratégias, táticas e ação**

Estas devem existir em vários níveis e em qualquer organização. As empresas têm inúmeras estratégias, desde o nível de direção até os níveis departamentais entre divisões. E qual é a diferença entre estratégia, tática e ação? Na maioria das vezes a diferença básica fica na escala de ação ou na perspectiva do líder. O que apresenta ser tática para o gerente de marketing pode ser estratégia para o diretor financeiro, se isso determina, em última análise, o sucesso ou a viabilidade da organização. Assim podemos dizer que as táticas podem ocorrer em qualquer um dos níveis, pois são de curta duração, adaptáveis. A estratégia define como base ordenar essas adaptações no sentido de propósitos concebidos mais amplos. A ação é a fase de implementação do plano estratégico e à introdução das estratégias em ações. Isto requer convergência entre as estratégias e as motivações para que possam ser realizadas.



---

Uma estratégia é sempre necessária quando as ações em potencial ou respostas possam afetar seriamente o resultado desejado, independente do nível da organização do esforço no empreendimento total.

Estratégias podem ser encaradas como afirmações a acontecer para orientar os resultados posteriores de um comportamento decisório real.

As estratégias são montadas sempre com base nos dados de datas passadas e em cima de previsões. Para que se tenha a melhor opção no ato de tomar uma decisão estratégica é necessária muita pesquisa e principalmente muitas opiniões, pois as pessoas tem visões diferentes e em conjunto sempre se chega na melhor alternativa.

O primeiro passo do administrador (diretor, gerente, controller, etc.) é conhecer a empresa e o ramo de atuação em que está. Todos na organização devem conhecer a empresa, principalmente um pouco de cada setor, departamento, para saber discutir e resolver os assuntos necessários. Quando se conhece a organização, os colaboradores, a missão e visão da empresa se planeja com confiança, pois sabe-se que tem o conhecimento esperado para tal desempenho.

Após conhecer a empresa internamente é preciso conhecer externamente, seus clientes, fornecedores, concorrentes, etc. É imprescindível conhecer estes para traçar metas e objetivos.

O critério mais importante para a eficácia da empresa não é a eficiência operacional, mas a sua habilidade em adaptar-se ou antecipar-se às mudanças ambientais. A administração estratégica é um processo e uma filosofia para a determinação e controle do relacionamento da empresa com

---

o seu ambiente de negócios. Como um processo, ela define as abordagens técnicas para ajudar a administração da empresa a adaptar-se à dinâmica do seu ramo industrial. Através do estabelecimento de objetivos e estratégias adequadas a Administração Estratégica esforça-se por atingir resultados consistentes para realizar a missão da empresa. Como uma filosofia, a Administração Estratégica muda de acordo com a visão dos administradores em relação à concorrência, clientes, mercados e a própria empresa. Seu objetivo é estimular a consciência gerencial sobre as implicações estratégicas dos eventos ambientais e decisões internas.

A Administração Estratégica fornece uma nova abordagem para reenfatizar as responsabilidades que os administradores sempre tiveram. Esta abordagem tem sido necessária pela dramática redefinição de toda atividade industrial. Convenientemente implantada, a Administração Estratégica permeia todas as principais atividades e decisões tomadas elevando o nível de consciência e proporcionando valiosas abordagens que seriam intangíveis de outra forma.

Acredita-se que o futuro reserve grandes oportunidades para as empresas. Existem oportunidades lucrativas para cada uma, independentemente do seu porte. Empresas de grande porte continuarão existindo e se tornando mais ágeis e competitivas. Já as empresas de pequeno e médio porte, podem não competir com as grandes empresas, mas possuem vantagens competitivas:

- A conveniência da localização da empresa;

- 
- Contatos e serviços pessoais oferecidos com um relacionamento significativo de clientes desenvolvido através de anos;
  - Flexibilidade quanto à adaptação às mudanças das necessidades do mercado;

O empresário não pode contar com as vantagens competitivas selecionadas isoladamente, é preciso também:

- Ser inovador;
- Custear e adequar os produtos e serviços da empresa;
- Administrar eficazmente as taxas de risco;
- Atrair e recompensar pessoas brilhantes e ambiciosas;
- Comercializar os produtos da empresa nos segmentos apropriados;
- Desenvolver, formular e implementar estratégias inteligentes;
- Pensar estrategicamente.

Prospectiva Estratégica representa a habilidade de uma empresa ou organização em prever mudanças estruturais no ambiente, com a devida antecipação, a fim de adaptar a estratégia a novas situações. Esta antecipação pressupõe informações, projeções e previsões [GALBRAITH, 1986].

---

Quando existe um intervalo de tempo entre a antecipação de um evento e sua efetiva ocorrência, faz-se lugar para o planejamento e para a prospecção ou previsão do evento.

O reconhecimento do papel da prospectiva, no seu contexto organizacional e gerencial pode ser tão importante quanto selecionar o método ou métodos de previsão a serem utilizados. Atualmente a prospectiva é parte integrante das atividades de tomada de decisão gerencial. Uma organização estabelece objetivos e metas, procura predizer fatores ambientais e seleciona ações com as quais espera atingir os objetivos. A necessidade de prospectiva cresce na medida em que a administração procura diminuir sua dependência do acaso e se torna mais científica ao lidar com seu ambiente. Pelo fato de que cada área da organização está relacionada com todas as outras, uma previsão bem ou mal feita irá afetar todo o conjunto de subsistemas da mesma.

Premissas básicas para a análise ambiental:

- A situação de uma organização, num determinado momento, é o resultado das forças positivas e das forças de resistência, geradas pelos interesses dos agentes e que agem sobre a organização.
- O resultado futuro da estratégia de uma organização é o resultado de todas as forças interagentes originadas durante um período. A organização esta sempre em estado de semi-

---

equilíbrio, procurando contrabalançar as ações dos agentes externos e internos com suas próprias ações.

- Projeção Ambiental

A integração da multiplicidade de tendências externas importantes ao processo de tomada de decisões é um procedimento complexo e individualizado da empresa. A percepção, pelas empresas, do seu próprio ambiente é influenciada por suas circunstâncias e suas prioridades.

Procura-se desenvolver tecnologia gerencial para operacionalizar a análise e projeção dos fatores ambientais dentro dos esquemas constando três fases: previsão setorial, análise de impacto e cenários.

- Previsões Setoriais

A identificação básica e a análise de tendências futuras são desenvolvidas nas seguintes áreas: geopolítico, econômico, sócio-cultural, político, legal, tecnológico.

- a) Uma breve revisão histórica de período adequado ou disponível, para fornecer base e perspectiva e para indicar a natureza e intensidade das tendências atuais;
- b) Uma análise das variáveis com maior potencial de mudanças, para proporcionar uma previsão conservadora e referencial;

- 
- c) Identificação e análise de descontinuidades potenciais – principais pontos de inflexão nas tendências prováveis que possam levar a grandes variações;
  - d) Enumeração das principais implicações destas tendências para a empresa.

No conjunto, estas áreas setoriais proporcionam uma base extensiva de dados, tendências, eventos e descontinuidades. No entanto, fornecem uma visão segmentada do futuro e impedem uma correta avaliação integrada entre setores.

- Análise do Impacto

Trabalhando em cima das tendências e dos eventos, a análise dos impactos proporciona uma visão dinâmica das inter-relações entre as variáveis, o que é essencial para os cenários.

Este tipo de análise faz efeitos dominó, com um evento trazendo outro à tona até que seja possível construir uma configuração interna consistente de um possível futuro.

- Desenvolvimento de Cenários

A forma final se configura em alguns cenários consistentes, que são derivados de uma variada combinação de descontinuidades e as reações em

---

cadeias relevadas e pela matriz de impactos, descrevendo visões para o futuro no país e no mundo. Nestes cenários incluem-se:

- Um cenário conservador;
- Um cenário otimista;
- Um cenário pessimista.

Em uma organização existem pelo menos duas áreas fundamentais onde se faz presente as importâncias prospectivas.

- Área Tática e Operacional

A utilização eficiente de recursos requer a programação e planejamento da produção, logística, finanças, pessoal. Previsões de demanda pelos recursos envolvidos nestas áreas são um insumo essencial para o esforço de planejamento.

O intervalo de tempo necessário para a aquisição de matérias-primas, máquinas e equipamentos podem variar de alguns dias para alguns anos. A previsão é necessária para determinar necessidades futuras.

- Área Estratégica

A nível estratégico, todas as organizações precisam determinar quais os recursos que serão necessários no futuro. Estas decisões dependem de previsões e de fatores internos humanos, tecnológicos e financeiros. Adicionalmente, estas decisões dependem de previsões de executivos capazes para interpretá-las e tornar as decisões adequadas.

---

As atividades de previsão e prospectiva exigem da empresa a constituição de um sistema informacional, o qual pressupõe a interconexão entre as previsões efetuadas pelas diferentes áreas da empresa, bem como sua interconexão com informações externas, uma vez que todo o conjunto deve ser levado em consideração se quiser um sistema eficaz.

- Objetivos da Análise ou Diagnose

Os objetivos da análise e da diagnose dentro do Planejamento Empresarial são as variáveis relevantes do ambiente externo e o da empresa.

- Período de Análise e Diagnose

Os períodos de análise e diagnose não são necessariamente idênticos ao horizonte de planejamento. No entanto, apesar de as variáveis serem diferenciadas entre si, os períodos de análise e da diagnose deverão ser os mesmos para cada variável. De modo geral, as variáveis exógenas requererão um período mais longo de análise e diagnose do que as variáveis endógenas.

- Abordagem Quantitativa e Qualitativa

As variáveis individuais devem ser identificadas não apenas quantitativa, mas também qualitativamente. Isto significa que fatores quantitativos não podem apenas consistir na projeção das tendências de



---

grandezas passadas, mas, antes, as razões para uma determinada evolução no passado, sua persistência no futuro e a possibilidade de novos eventos é que deveriam ser levadas em consideração e analisadas. Os modelos matemáticos são instrumentos úteis, mas não substituem o entendimento e a experiência na administração.

O grande esforço relacionado com uma análise aconselham que o processo se concentre apenas nas variáveis mais importantes.

## **5.4 Ambiente Externo**

Tem como finalidade estudar a relação entre a organização e o seu *ambiente* em termos de oportunidades e ameaças. Oportunidades são as situações do meio ambiente que a organização poderá aproveitar de forma mais eficaz [PORTER, 1989]. Ameaças são as situações do meio ambiente que colocam uma organização em risco [PORTER, 1989]. Para se efetuar uma análise externa, deve ser considerada uma metodologia básica, que evidencia os clientes, os mercados, a competição, as tendências do meio ambiente, oportunidades e ameaças, enfim os cenários. Quanto aos clientes, devem ser analisados de forma a identificar os atuais e os potenciais, qual o segmento dos mesmos e as necessidades não satisfeitas. O estudo do mercado de serviços deve evidenciar a diferenciação, a tendência da demanda, o ciclo de vida e as fontes de sucesso dos serviços.

---

Toda a organização deve levar em consideração a atualidade do mercado e o seu potencial neste contexto, pois as tendências do meio ambiente são flexíveis e dependentes da economia, da política, da tecnologia e do nível sócio-cultural dos consumidores de serviços, sendo possível, desta forma, a identificação das oportunidades e ameaças.

Segundo o modelo de PORTER, a lucratividade de uma organização é determinada por cinco forças competitivas:

- O poder de negociação com os fornecedores;
- O poder de negociação com os usuários;
- Ameaça de serviços similares a baixo custo;
- Ameaça de entrada de novo concorrente no mercado;
- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

## **5.5 Ambiente Interno**

Tem por finalidade a identificação dos pontos fortes e pontos fracos dentro da própria organização, em relação aos fatores críticos de sucesso. Pontos fortes são características competitivas da organização, que a coloca, estrategicamente, em vantagem com relação ao setor ou ramo em que atua. Pontos fracos são características da organização que a torna vulnerável, em face de ameaças do meio ambiente. Na análise interna, como na análise externa das organizações, existe uma

---

metodologia básica, assim identificada: sistema de marketing, sistema de produção, sistema operacional e recursos humanos [PORTER, 1989].

O sistema de marketing – é que representa as forças de venda dos serviços atuais e futuros, fazendo com que consumidores tenham conhecimento sobre tais serviços, trabalhando também com a política de preços.

O sistema de produção de serviços – é que evidencia o custo do serviço produzido, utilizando a melhor tecnologia para alcançar um serviço de qualidade.

O sistema organizacional – é a posição de como a organização está estruturada, levando em consideração os sistemas de informações confiáveis, os sistemas de planejamento e a habilidade da administração.

Os recursos humanos – é que identificam o estilo de condução, bem como a motivação do pessoal comprometido na organização.

Oportunidades		Ameaças	
Forças	Estratégias de Desenvolvimento	Estratégias de Manutenção	
	Estratégias de Crescimento	Estratégias de Sobrevivência	
Fraquezas			

---

## 5.6 Missão

A missão de uma organização descreve a natureza e o conceito de suas atividades, ressaltando a filosofia que deve orientar sua relação com os usuários/clientes e organizações relacionadas. É a razão da existência da organização e representa a forma com que esta perpetuará o seu negócio. A definição do negócio e da missão foca o presente. Para traçarmos os caminhos para o futuro [PORTER, 1989].

Podem ser utilizadas as seguintes questões para avaliar a missão das empresas:

- A missão tem formulação que transmite a imagem desejada?
- Ela permite um direcionamento claro para a empresa como um todo e para as Unidades Estratégicas do Negócio?
- Ela serve como ponto de restabelecimento das diretrizes da organização?
- Ela fornece orientação para os gerentes e para o comitê de Planejamento para resolver os problemas de alocação de recursos, prioridades?
- Proporciona uma base razoável para a construção do Planejamento Estratégico?
- É suficientemente compreensiva para facilitar sua transformação em objetivos, metas e estratégias?
- É consistente internamente?
- Ela reconhece as opiniões externas?

---

Embora a escolha da missão esteja entre as mais complexas decisões que a empresa precisa fazer, ela deveria acontecer através da formulação explícita ao invés de implícita. Frequentemente, os empresários afirmam que sua missão é óbvia ou subjacente nas ações da empresa atual. No entanto, é fundamental que a missão seja definida com equilíbrio.

## **5.7 Visão**

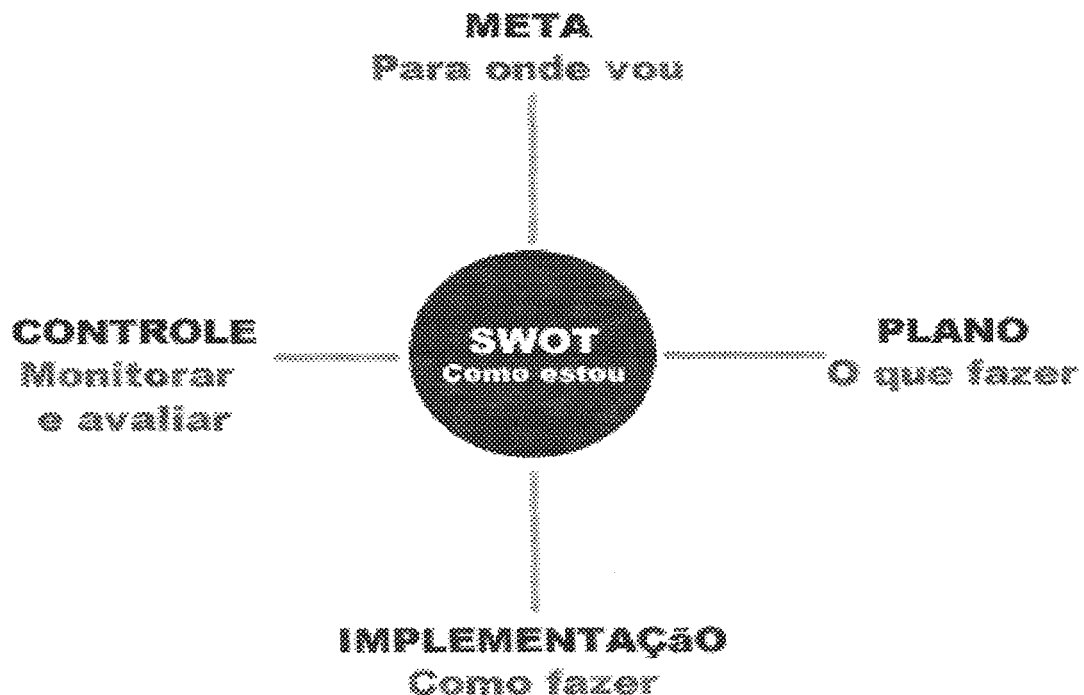
A visão de futuro de uma organização expressa o entendimento sobre o seu papel no futuro, tendo em vista sua missão e seus possíveis espaços de intervenção. Ela tem o objetivo de clarificar a direção da mudança organizacional, permitindo a tomada de iniciativas que possam, aos poucos, ir colaborando na construção da nova organização, ou seja, em qual estado futuro ambicioso e associado ao cliente desejamos estar. A visão tem o poder de motivar, inspirar e alinhar a organização de forma a ganhar sinergia interna. A missão e visão para o negócio definido devem basear-se nas crenças e valores mais essenciais à organização. As crenças podem ser definidas como sendo um conjunto de convicções íntimas adotadas com fé, agregadas durante a vida. Valores são crenças internalizadas pela organização que a acompanham sempre. Estes preceitos são ratificados na determinação das crenças e valores, que são um conjunto de princípios pelos quais lutaríamos para seguir independentemente das mudanças no ambiente externo - mesmo que este ambiente deixasse de recompensar ou até mesmo passasse a punir a organização por seguir estes valores.

---

## 5.8 Visão Sistêmica

A visão sistêmica consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam estas internas ou externas. Considerando a organização como sistema, é preciso analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema. O conhecimento mais profundo da dinâmica dos sistemas e da interação entre as diversas forças atuantes permite às organizações propor ações mais efetivas não só de curto prazo, mas principalmente de médio e longo prazo.

### Análise SWOT(Strenght,Wickness,Opport,Treats.)



---

O conceito dos cinco pontos cardeais utiliza o princípio oriental, que considera, primordialmente, "onde eu estou", diferentemente do ocidental, que tem apenas quatro pontos. Esse ponto inicial é denominado SWOT - Como Estou, e parte do conhecido método da análise de forças do ambiente interno, dos pontos fortes (strong points), pontos fracos (weak points), e do ambiente externo, das oportunidades (opportunities) e das ameaças (threats). Inclui também uma avaliação importante do macro-ambiente, que cada vez mais interferências gera nos negócios, apesar da pouca ação ou poder que as pequenas empresas têm nessa área, que inclui decisões governamentais, situação dos mercados financeiros, dos mercados nacionais e internacionais etc. Mas, antes da análise SWOT, o empresário precisa avaliar profundamente seu negócio diante dos quadrantes empresariais: Mercado/Clientes, Produtos/Serviços, Recursos Materiais e Recursos Humanos. Em seguida, deve avaliar sua posição no quadrante de posicionamento de mercado: preço, serviço, qualidade e inovação. Com todos os dados e informações que essas análises vão gerar, o empresário já pode definir qual o posicionamento estratégico que deverá adotar, dentre quatro alternativas:

- De sobrevivência (se prevalecerem pontos fracos e ameaças);
- De manutenção (se prevalecerem pontos fortes e ameaças);
- De crescimento (se prevalecerem pontos fracos e oportunidades);
- De desenvolvimento (se prevalecerem pontos fortes e oportunidades).

---

Depois estabelecer um Plano de Metas (Para Onde Vou), que deve ser cuidadosamente elaborado para alinhar toda a empresa e focalizar essencialmente o que se pretende atingir, com data, valores, números, quantidades etc. Feito isso, é preciso desenvolver o Plano de Ação (O Que Fazer), detalhando tarefas e ações, datas e responsáveis. Em seguida, elaborar o Plano de Implantação (Como Fazer), detalhando como as tarefas e ações deverão ser efetivamente realizadas. E, finalmente, o Plano de Controle (Monitorar e Avaliar), que é constituído essencialmente de indicadores de desempenho, relatórios, planilhas, gráficos e outros instrumentos de avaliação de sistemas, processos e especialmente, pessoas. Utilizar a figura da cabine de comando de um avião, para que o empresário compreender o ambiente é muito interessante pois é um cenário que deve ser vivido na empresa. Na cabine do avião estão todos os dados, referências, instrumentos e ferramentas para comandar a aeronave. Diante disso, o empresário-piloto, antes de voar, deve ter um plano de vôo e conhecer detalhadamente o que os instrumentos da cabine lhe indicam. Mais ainda deve definir um plano alternativo se na sua trajetória surgirem situações imprevistas.

- AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES – intensa, pela facilidade de ingresso com mínimo de investimento;
- PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES – variado, depende do grau de oligopolização dos fornecedores e do nível de articulação do setor;



- 
- PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES – pequeno, mas crescente, para consumidores finais; grande por parte do estado e grandes empresas;
  - POTENCIAL DE PRODUTOS SUBSTITUTOS – inexistente como bem de consumo final, mas muitas alternativas como bens de investimento;
  - COMPETIÇÃO ENTRE CONCORRENTES – elevada no sub-setor edificações, mais reduzida na construção pesada.

Os princípios básicos ou fundamentais da empresa possuem caráter referencial. Ao mesmo tempo, são restritivos, uma vez que estabelecem limites para que a empresa não quer ou não pode fazer. Os princípios fundamentais deveriam ser definidos assim que a empresa tenha acumulado alguma experiência com um sistema fechado de Planejamento.

Através desta fixação escrita se evita que os princípios fundamentais sejam esquecidos, assegurado que nas fases subseqüentes do planejamento haja uma linha mestra de conceitos a balizar, dar forma ou consistência ao processo de planejamento.

Evidentemente, mudanças ao longo do tempo poderão provocar alterações nos princípios fundamentais, no entanto, estas alterações deverão ser feitas conscientemente a fim de evitar que o planejamento empresarial seja influenciado por princípios que sejam desconhecidos ou não aceitos por todos.

---

## 5.9 Fatores chave de sucesso

São atributos que uma organização deve possuir para ter sucesso em suas atividades, devendo, assim, ser considerada a sua variável crítica, que é um fator interno ou externo da organização, cujo comportamento tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais fatores de sucesso. A organização deve alcançar um desempenho no mínimo satisfatório em relação aos fatores-chave do sucesso, sendo o principal a satisfação do usuário. A variável crítica deve ser considerada sob dois ângulos: a interna, que considera a própria organização, e a externa, que leva em consideração o meio ambiente em que a organização está inserida. O efeito positivo da variável crítica resulta em bom atendimento, boa qualidade nos serviços produzidos e uma eficiente assistência aos usuários.

Dentre os principais fatores-chave de sucesso nas organizações, podemos identificar os seguintes:

- Inovação e liderança no uso de tecnologia;
- Forte desenvolvimento dos serviços;
- Qualidade nos serviços prestados;
- Marketing efetivo.

---

## **6 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO PE**

O roteiro proposto apresenta cinco etapas que devem levar a uma análise adequada e a uma solução eficaz:

1. Reconhecimento;
2. Medidas Provisórias;
3. Identificação de Causas;
4. Decisão ou ação corretiva;
5. Plano de implementação.

### **6.1 Reconhecimento**

O reconhecimento é a conscientização de que um problema existe é a sua detecção. Normalmente toma-se conhecimento da existência de um problema quando alguma coisa deveria acontecer (ou não acontecer) ou não está acontecendo (ou deveria estar) [OLIVEIRA,1991].

### **6.2 Medidas Provisórias**

Feita a descoberta que um problema existe, a primeira tendência é a de tentar minimiza-lo. Esta solução, porém, cara e ineficiente, embora sirva

---

para reduzir a dimensão do problema enquanto se espera e age pela solução definitiva [OLIVEIRA, 1991].

### **6.3 Identificação das Causas**

Enquanto a medida provisória permite a continuidade em condições próximas da normalidade, o executivo parte para a busca das possíveis causas do problema. Somente depois de descoberta a causa ou causas é que o problema pode ser devidamente abordado.

### **6.4 Decisão ou Ação Corretiva**

Para tomar a decisão correta, o objetivo deve ser claramente definido, achar a solução com o menor gasto possível, achar a solução mais rápida possível, etc. As alternativas de solução muitas vezes são abrangentes demais e o estabelecimento de objetivos permite a análise apenas das soluções que estejam dentro de delineamento previsto.

A escolha da alternativa desejada deve obedecer ao objetivo fixado. O fator chave neste momento é de que a solução a ser feita seja uma que resolva o problema de forma definitiva, de acordo com o objetivo da empresa.

### **6.5 Plano de Implementação**

O processo de resolução somente se complementa com a efetiva implementação da decisão selecionada. A correta e efetiva implementação

---

da solução deve ainda prever problemas potenciais e a forma de minimizá-los. A solução final pode implicar ainda na desativação da solução provisória.

De todo o processo visto, pode-se seleccionar três pontos chaves:

- Análise do problema – identificá-lo;
- Análise da decisão – seleccionar as melhores opções;
- Análise da Ação – definir o plano de ação e identificar problemas.

Um dos problemas que aflige o administrador é a exigência de enfrentar simultaneamente diversos problemas, ou seja, a impossibilidade de se defrontar com apenas uma situação de cada vez. O executivo se vê em frente a inúmeros problemas que exigem sua atuação.

A análise de situações é uma ferramenta que auxilia o executivo que, determina qual o problema que deve ser o foco de sua ação naquele instante. Os quatro aspectos cobertos pela análise de situações são:

- Identificar quais as situações exigem sua atenção pessoal;
- Dividir as situações em partes que possam ser manejadas separadamente;
- Estabelecer prioridades para as situações mais importantes;
- Utilizar o processo de análise mais adequado para cada situação priorizada.

A análise das situações não é uma tarefa que deve ser executada apenas quando os problemas são detectados, ainda de forma ritual, apenas

---

no momento solene pré-determinado. O executivo deve estar permanentemente atento e preparado para atuar a qualquer momento e, portanto a análise das situações é algo que deve ser feito ou preparado para ser feito, sempre, e incorporado no dia a dia do executivo.

## **6.6 Identificar situações**

Um executivo, um administrador ou supervisor deve ser sempre capaz de reconhecer uma situação que exija sua atuação. Isto muitas vezes facilmente feito, pois o problema é levado ao executivo, não exigindo deste nada a não ser prestatividade de ouvir. Outras vezes a situação não é tão simplesmente identificada e apenas quem tem esta habilidade bem desenvolvida, e esta pode ser a diferença entre um bom e um mau administrador será capaz de saber quando deve agir. Para reconhecer tais situações três sinais são especialmente importantes:

- Algo que deveria acontecer e não está acontecendo no nível previsto ou algo que não deveria acontecer e acaba de ocorrer;
- Algo que, se acontecer, e tudo levam a crer que se persistindo a situação pode ocorrer e trarão prejuízos muitos grandes. Um equipamento que tem tido problemas crescentes de parada; uma decisão a ser tomada que afete o comprometimento do pessoal e que aumente o senso crítico da empresa; a aquisição de uma nova máquina, enfim, são problemas futuros que precisam ser abordados antes que ocorram.

- 
- Uma oportunidade de crescimento, através de análise para identificar situações as quais o melhor desempenho pode trazer ganhos significativos para a empresa.
  - Dividindo as Situações
  - Algumas situações são complexas e a sua análise e solução exige a sua divisão em diversas partes, inclusive porque as ações podem ser atribuídas a pessoas ou setores distintos.
  - Outras vezes diversos problemas são apresentados ao mesmo tempo embora com causas distintas. A tentativa de resolução é quase impossível e pode levar a uma solução ineficaz, parcial e incompleta.
  - A separação de assuntos tem como principal vantagem a possibilidade de permitir a priorização da ação nos principais problemas e estes devem ser identificados.

## **6.7 Estabelecer Prioridades**

O executivo deve aprender a estabelecer prioridades de modo que os problemas não abordados sejam aqueles cujo impacto seja o menor possível. Para estabelecer a importância de um problema e em decorrência suas prioridades é preciso consideramos:

A gravidade - ver qual é a importância do objetivo prejudicado por este problema e em que este problema afetará a consecução das metas estabelecidas para a empresa ou o objetivo;

---

A urgência – ver qual o tempo é disposto antes que as implicações deste problema sejam sentidas ou passem a afetar de forma irreparável os objetivos, quais os prazos prejudicados e qual a diferença entre a agir agora e no futuro;

A tendência – o problema tende a piorar ou permanecer estável? Se não houver ação agora, poderá o problema se resolver futuramente, e em quanto tempo? Qual o custo para solucioná-lo hoje e futuramente?

A combinação entre estes três fatores permite enquadrar cada um dos problemas no seu grau certo de prioridade, cabendo ao executivo agir prioritariamente sobre o mais importante, deixando os outros para o eventual tempo restante. A capacidade intelectual vai decrescendo durante o esforço e a análise primeiro dos problemas mais importantes leva normalmente a uma solução mais adequada.

## **6.8 O método para cada situação**

Cada situação pode ter varias alternativas de solução, cabendo ao executivo a determinação daquela que melhor atende os objetivos. Cada problema se apresenta num diferente estagio dentro das analises e requer uma abordagem diferente para a sua solução.



---

## 6.9 Processo de Análise

TIPO DE ANÁLISE	ANÁLISE DE PROBLEMA	ANÁLISE DE DECISÃO	ANÁLISE DE PROBLEMA POTENCIAL
Finalidade básica	Achar a causa do problema	Escolher a ação a ser tomada	Assegurar o sucesso de um plano
Referência temporal	Passado e Presente	Presente e Futuro	Presente e Futuro
Ponto de partida	Padrão/Realidade	Estabelecer Objetivos	Estabelecer plano de ação
Ponto final	Verificação da verdadeira causa	<b>ESCOLHA PONDERADA</b>	Plano elaborado

## 6.10 Análise do Problema

Quando um problema existe e de alguma forma é detectado, deve-se existir sempre a tentativa de solução.

Para que o problema possa ser abordado de forma adequada, existe uma técnica chamada de Análise de Problema, que pretende estudar a situação de forma objetiva e sistemática, aumentando a probabilidade da situação ser solucionada de forma definitiva e eficaz.

Através da Análise de Problema, o administrador deverá ser capaz de:

- Identificar situações cuja solução exija uma análise sistemática e objetiva;
- Detectar, através de técnicas de fácil utilização, as verdadeiras causas do problema;

- 
- Fornecer subsídios para a continuidade da ação durante toda a fase de resolução do problema;

O principal resultado da Análise de Problema é impedir a ação precipitada por parte do administrador.

Para que possa ser feita a Análise de Problema é fundamental que seja identificada uma situação – problema. A situação – problema ocorre quando o desempenho real é muito diferente do esperado.

A diferença entre o desempenho real e o esperado é chamada de desvio. O desvio pode ser positivo, quando o desempenho real está além do esperado. Embora exista uma tendência dos administradores se concentrar nos desvios negativos, realmente os mais preocupantes, também os desvios positivos devem ser analisados e suas causas descobertas.

Os passos para a Análise de Problema, chamados de elementos essenciais, são utilizados para que possa ser atingido o objetivo, identificar a verdadeira causa da situação problema.

Enunciado do desvio: o desvio é detectado, ou seja, o desempenho real, quando cogitado contra o esperado mostra um desvio. Neste momento apenas é constatada a existência do desvio.

Especificação do problema: o desvio é descrito com o maior detalhamento possível. Quanto maior o volume de informações coletado, mais fácil será detectar a causa do desvio. Neste passo é crucial não tentar descobrir as causas, estas serão deixadas para a próxima etapa.

Desenvolvimento de possíveis causas: deve ser elaborada uma lista de tantas possíveis causas quantas forem consideradas relevantes para que

---

o desvio esteja ocorrendo. Esta lista deve ser elaborada de forma sistemática e não meramente aleatória.

Teste das possíveis causas: cada uma das causas deve ser analisada, separada e detalhada, para verificar se pode ser realmente a causadora do desvio. Esta análise consiste num teste no qual a possível causa é avaliada contra a especificação detalhada do problema. Muitas causas são eliminadas nesta fase, restando apenas poucas que deverão ser avaliadas no passo seguinte.

Identificação da causa provável: a causa provável, identificada no passo anterior, deve ser testada de forma mais abrangente, muitas vezes inclusive com auxílio de teste físico. As demais possíveis causas remanescentes somente deverão ser testadas se o teste definitivo mostrar que a causa mais provável em teste não conseguir resolver isoladamente o desvio de forma satisfatória.

Uma boa análise de problema obedece a certos cuidados em cada uma das fases. A seguir algumas dicas para que o resultado seja o melhor possível.

Enunciado do desvio: deve ser o mais sucinto possível, apontando o ocorrido e o que deveria ter ocorrido. São identificados os “objetivos afetados” e a “natureza do desvio”.

Especificar o problema: para uma boa especificação do problema, devemos dizer o que está acontecendo, em que local, detalhando quando exatamente ocorre a quantidade afetada. Neste momento também é importante limitar o problema, dizendo quando não está ocorrendo, esta

---

última informação é fundamental no processo de análise das possíveis causas.

Desenvolver possíveis causas: trabalho delicado que consiste em identificar a partir de características exclusivas qual a possível causa da situação-problema. Com o detalhamento obtido na fase anterior, tanto daquilo que é, como daquilo que não é, é feita à tentativa de isolar o local ou parte do problema.

Teste da causa mais provável: devido à caracterização do problema na fase anterior, as causas mais prováveis são a deficiência do operador das máquinas ou descalibramento da máquina.

A caracterização de um funcionário novo, com treinamento deficiente sugere ser esta a mais provável causa do problema, restando saber se este é causado por falha na operação da máquina ou no desajustamento desta não ter sido detectado pelo funcionário.

Neste ponto é fundamental que para maior segurança cada alternativa seja destruída ao máximo, se passar por todos os testes é bem provável que seja verdadeira. Os testes são, portanto, mais orientados para invalidar possíveis causas do que para validá-las.

Verificação da causa verdadeira: a análise das quatro etapas anteriores como causa mais provável, a operação inadequada da máquina por operador não adequadamente treinado. Neste caso, a verificação real pode ser feita, inicialmente, examinando-se um lote produzido pelo operador. Se for constatado defeito maior que o aceitável a causa do problema pode

---

ter sido encontrada. Em outras situações testes adicionais deve ser feitos para se comprovar a causa do problema.

## **6.11 Análise da decisão**

Em muitas das definições que aparecem sobre o papel do gerente, consta como uma das tarefas mais importantes, senão a mais importante, a tomada de decisão. A necessidade de tomar decisões corretas, aliada ao menor tempo disponível, à maior quantidade de informações necessárias e ao impacto crescente de decisões erradas, tem feito os gerentes cada vez mais necessitarem de uma metodologia que os auxilie para que suas decisões sejam melhores e tomadas em menor tempo. Para isto é fundamental que uma decisão seja mais bem preparada, antes de ser tomada.

Tomar decisões faz parte do dia a dia, as decisões são tomadas automaticamente, sem que todos os aspectos tenham sido analisados adequadamente. Os principais problemas que podem ocorrer são:

Escolher a decisão predileta: muitos gerentes agem por impulso ou por ineficiência, tendem a escolher a decisão que é a mais favorita (mais fácil, que magoa menos gente, menos burocrática).

Observar apenas os pontos positivos de uma decisão: qualquer decisão tem pontos favoráveis e desfavoráveis. A análise parcial da decisão, sem consideração dos pontos desfavoráveis, pode provocar uma escolha errada, que não mais poderá ser corrigida.

---

Decidir baseado em suposições, deixando de ir buscar as informações necessárias, é quando o gerente acha que tem o “feeling” suficiente para a decisão e deixa de ir buscar a informação correta e completa. Muitas dessas suposições não resistem ao primeiro argumento, mas se não forem confirmadas podem induzir a erros graves.

## **6.12 Pontos Básicos para a Tomada de Decisão**

Focalizar primeiro os objetivos que se deseja atingir: deixe as alternativas para depois. Estabeleça primeiro os objetivos que se deseja alcançar, sem se preocupar se eventuais alternativas já criadas os estão atendendo ou mesmo se elas existem. Neste momento, a descrição dos recursos disponíveis ou prometidos também é muito importante.

Obter o maior número de informações de cada alternativa: quanto maior o número de informações de cada alternativa, sempre procurando cortejar cada informação com um ou mais objetivos, maior será a segurança da decisão.

Tentar inviabilizar a própria decisão: para facilitar o trabalho, faça o papel de advogado para as alternativas de forma que elas estejam perfeitamente avaliadas ao serem expostas.

Reveja decisões anteriores que não deram certo: entre decisões anteriores, selecione alguma que não deu certo e verifique qual passo anterior não foi executado de forma correta.

---

### 6.13 Problema Potencial

Problema potencial é aquele problema que embora não esteja ainda ocorrendo ou a situação que o possa originar ainda não exista, têm probabilidades de vir a ocorrer, problema ou situação. Fala-se, portanto de um problema futuro, o que dificulta um pouco as coisas para o administrador.

Para o gerente é essencial que esteja constantemente promovendo mudanças. Mudanças para acompanhar necessidades atuais dos seus concorrentes. Mudanças para acompanhar introduções oferecidas pelos seus concorrentes. Mudanças para reduzir os custos, baratear os produtos e permitir melhor penetração no mercado.

Qualquer mudança, por menos que seja, mesmo sendo feita para trazer benefícios, pode trazer problemas ou conseqüências negativas.

Tentar evitar eventuais problemas, minimizar problemas inevitáveis e descobrir antecipadamente o que pode afetar o futuro de sua unidade ou empresa, é uma das tarefas mais importantes do gerente.

Dentro deste contexto é que será demonstrado o modelo de análise de problema potencial.

A análise de problema potencial é um processo contínuo, sem ponto de partida ou de término. Seu principal objetivo é o de minimizar os riscos, através de uma seqüência de etapas destinadas a prever, analisar e prevenir problemas futuros.

Sua utilização pode ser em:

- 
- Rever e aperfeiçoar um plano de ação já elaborado;
  - Rever e corrigir ações já em andamento;
  - Detectar problemas potenciais para processos em uso;
  - Antecipar mudanças desfavoráveis no que envolvam o volume de produção e qualidade de um produto;
  - Antecipar e, se possível minimizar impacto provocado por mudanças feitas fora de seu controle direto;
  - Assegurar que mudanças futuras não tragam impactos indesejáveis.

Sendo um processo dinâmico, a análise de problema potencial não tem ponto inicial ou final. Iniciada a ação planejada, a qualquer momento pode ser diagnosticado um problema que possa trazer problemas futuros, embora ainda não esteja afetando a situação, ainda não houve a caracterização de uma situação problema ou desvio. No momento da detecção do possível problema futuro é que é iniciada a análise de problema potencial, que termina quando a ação não mais pode ser afetada pelo possível problema – a ameaça não se concretizou, ou se o risco do problema existir passa a ser aceitável.



---

## 7 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho foi validado pelas informações retiradas de livros, palestras, filmes. Toda parte teórica sobre planejamento estratégico foi devidamente pesquisada e analisada para interpretar da forma mais clara e objetiva possível para repassar aos leitores. Foi escolhida uma empresa no ramo de perfumaria para dar suporte a pesquisa na validação das informações e concretização dos objetivos. Na escolha desta empresa levou-se em consideração a abertura de informações para este trabalho. Após a escolha da empresa, esta foi pesquisada e suas informações passadas ao trabalho para ser feita a relação entre a prática e a teoria. Enfim chegamos ao objetivo de apresentarmos o que se pode realmente aplicar dentro de uma organização e o que não se pode, o que está fora da realidade das empresas, tornando-se apenas teoria.

---

## **8 ESTUDO EMPIRICO EM UMA EMPRESA DE PERFUMARIA**

### **8.1 Caracterização da Empresa**

A empresa em estudo denomina-se Aerofarma Perfumarias Ltda., empresa do grupo Paranaense O Boticário, situada na cidade de Curitiba, no bairro Vila Hauer.

O Boticário foi fundado em 1977, na rua Saldanha Marinho, 214 – Curitiba, PR. Iniciou-se como farmácia de manipulação e após a primeira colônia Acqua Fresca obter um enorme sucesso de vendas, abriu-se a primeira loja de perfumaria no Aeroporto Afonso Pena. O ramo de atuação da empresa é perfumaria e cosméticos e seus produtos envolvem beleza.

A Aerofarma, conhecida internamente por Aerofarma Brasil, é a empresa do grupo O Boticário responsável pelo varejo. Está completando seu segundo aniversário como empresa que administra a rede de 52 lojas próprias em quatro estados (PR, MG, DF e SE). Hoje a Aerofarma possui 520 colaboradores, que fazem parte das lojas e das áreas administrativas. A principal finalidade é testar conceitos e práticas inovadoras, servindo como base para diversas experiências a serem aplicadas posteriormente pela franqueadora (O Boticário) nas mais de 2.300 franquias em todo o Brasil. Como parte do Planejamento Estratégico de O Boticário, e após dois anos de estudos, em junho de 2002, a Aerofarma Brasil começou sua operação, com a consolidação de suas quatro redes de lojas. Antes, as estruturas administrativas, financeiras e comerciais eram descentralizadas, com as quatro redes de lojas independentes (Aerofarma Curitiba, Floratta, Natureza e Essência do Nordeste). Havia pouco entrosamento e sinergia entre elas, sem padrão de gestão, além de haver pouco poder de negociação junto aos fornecedores, administradoras de cartões e bancos. A partir dessa constatação, a rede de lojas próprias foi transformada em uma só empresa e estabelecido um modelo único de gestão.

---

Neste segundo ano, a Aerofarma Brasil direcionou os seus esforços em cinco grandes estratégias:

- Organização da estrutura interna da matriz e das filiais;
- Foco no resultado operacional positivo;
- Redução dos custos operacionais das lojas e das filiais;
- Padronização e informatização dos processos operacionais da matriz e das filiais;
- Foco no relacionamento e fidelização dos clientes.

## **8.2 Análise do Ambiente – Externo**

Após conceituarmos ambiente externo, analisamos a empresa do grupo O Boticário – Aerofarma Brasil e encontramos os cenários abaixo que a empresa poderá estar vivenciando:

- Juros elevados;
- Variação do câmbio - dólar (importação de matéria-prima);
- Falta de confiança dos consumidores na economia do país, limitando-se a adquirir qualquer produto;
- Reforma tributária;
- Sazonalidade climática – a linha deve estar relacionada com o clima;
- Fornecedor dominar o preço;
- Investimento, novidades diárias na área de sistemas de informações, avanço da tecnologia;
- Manter a qualidade e segurança, relação de confiança com o cliente, marca associada a confiança;
- Aumento da concorrência;

CENÁRIOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Juros elevados;</li> <li>➤ Variação do dólar;</li> <li>➤ Economia;</li> <li>➤ Reforma Tributária;</li> <li>➤ Sazonalidade climática;</li> <li>➤ Fornecedor dominar o preço;</li> <li>➤ Investimento tecnológico;</li> <li>➤ Relação de confiança (cliente X empresa);</li> <li>➤ Aumento da concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumentar as despesas;</li> <li>➤ Aumento do custo final do produto, perda de mercado;</li> <li>➤ Clientes comprando menos, cautela ao que refere-se a economia;</li> <li>➤ Aumento dos tributos conseqüentemente aumentos dos preços, queda nas vendas;</li> <li>➤ Queda nas vendas em certas épocas;</li> <li>➤ Custos elevados, sem poder de negociação;</li> <li>➤ Altas despesas com tecnologia conseqüentemente aumento do valor dos produtos;</li> <li>➤ Reação inadequada de um produto;</li> <li>➤ Perda de mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inovação na linha;</li> <li>➤ Contato com novos fornecedores, negociando novos valores até mais baixos, mantendo mesmo valor ao consumidor, não perder mercado;</li> <li>➤ Promoções ao que se refere a preço e prazo, propagandas atraindo o consumidor as lojas;</li> <li>➤ Promoções ao que se refere a preço e prazo, propagandas atraindo o consumidor as lojas;</li> <li>➤ Aumento das vendas em certas épocas, como comemorações, Natais;</li> <li>➤ Negociação: parceria e contatos com novos fornecedores.</li> <li>➤ Atendimento diferenciado, mais ágil, exemplo scanners no salão de vendas, satisfação do cliente;</li> <li>➤ Segurança da empresa considerada moderna, marca relacionada a confiança, mostrar diferencial do produto e do atendimento;</li> <li>➤ Investimento em marketing mostrando o diferencial do produto, fazer pós-venda fidelizando clientes.</li> </ul>

---

### **8.3 Análise das Condições Internas**

Após os conceitos de ambiente interno serem entendidos, podemos avaliar a empresa e encontrá-los. A empresa Aerofarma Brasil, como já foi mencionado acima, é uma nova empresa, tendo 02 anos de existência. Assim podemos constatar muitos pontos a serem melhorados, devido a este fator. O grupo O Boticário visa objetivos, onde os mesmos são traçados a Aerofarma. Mas para atingi-los, a realidade da Aerofarma ainda é bem distinta da realidade da indústria, mas como toda empresa, esta também traçou suas metas e está se consolidando e se planejando para da melhor maneira possível atingi-la.

O grupo Aerofarma Brasil está se consolidando. Hoje, gerenciar 52 lojas faz com que o poder de barganha seja mais útil. A centralização da parte burocrática do negócio fez com que todas as regionais trabalhem em mesma linha, com mesmo poder, mesmos controles, mesmos objetivos e assim todos devem seguir a mesma norma.

O gerente comercial e financeiro é o mesmo para todos e eles são responsáveis pelo andamento do negócio.

A partir desta centralização é possível obter informações em um prazo recorde, pois todas elas estão armazenadas no mesmo local. É possível negociar com fornecedores, parceiros, proprietários dos imóveis. Enfim, o objetivo em relação ao número de estabelecimentos comerciais é o crescimento e assim com este aumento todos saem ganhando.

Apesar de toda esta estrutura, a informatização do negócio ainda está em andamento. Cada regional tem as suas prioridades dentro da legislação de

---

cada local. Toda a estrutura para a informatização do negocio tem um alto custo e tudo deve ser feito dentro de cada necessidade e dentro do orçamento financeiro.

Além da informatização interna para cada loja, também é necessário implantar sistema de informação dentro de cada escritório regional, onde as informações de cada regional é centralizada e após as devidas verificações serem enviadas para o escritório matriz, chamado Aerofarma Brasil.

Nos escritórios regionais é necessário ter o sistema vinculado as lojas da sua região para obter as informações, como faturamento diário, posição de estoque, comissão, etc.

Todas estas informações são utilizadas pelos responsáveis de cada escritório e repassadas ao escritório central.

No escritório central, Aerofarma Brasil, estão os departamentos de RH, contábil, fiscal, comercial e financeiro.

O que se refere ao departamento de Recursos Humanos é enviado ao responsável de cada atividade, recrutamento e seleção, benefícios, contratação, demissão, processos, etc. Existe um responsável em cada regional, mas a tomada de decisão e o núcleo da informação sempre acontece no escritório central.

No caso do departamento financeiro. Todos os pagamentos são centralizados no escritório central. Portanto, cada regional faz as suas devidas “compras” e os documentos como, Nfs, boletos bancários, duplicatas, recibos, etc, ao enviados ao escritório central, este provisiona a data para pagamento e o faz conforme acordo com cada fornecedor ou

---

prestador de serviço. Os recebimentos também são centralizados em contas correntes abertas em bancos localizados na cidade do escritório central e o acesso a estas contas é feito somente pelo responsável neste escritório.

O fluxo de caixa, os controles internos de conciliações entre as vendas e os recebimentos, controle de cheques devolvidos, são todos centralizados também.

Após os pagamentos serem efetuados, as devidas conciliações financeiras serem realizadas pelo departamento financeiro, todas estas informações são enviadas ao departamento contábil e fiscal conforme o caso.

O departamento fiscal recebe todas as NFs de vendas e de saídas para que sejam feitos os devidos lançamentos para o fim de recolhimentos dos impostos conforme legislação.

O departamento contábil utiliza estas informações, passadas pelo setor financeiro e fiscal, para o fechamento contábil, demonstrações de resultado, balanço patrimonial, que também são todos feitos no escritório central.

Depois de todas as informações serem centralizadas, vindo desde a ponta que a loja até o departamento contábil onde é feito o fechamento dos resultados da empresa, estes são consolidados e repassados ao departamento de controladoria localizado na indústria, conhecida como Botica e esta consolida as informações com as demais empresas do grupo fazendo o fechamento total. Está integração é feita mensalmente. Após esta consolidação existe a apresentação do resultado mensal do grupo a Diretoria

---

da empresa. Toda esta movimentação é dividida em relatórios, metas e resultados apresentados por cada área.

### Sistema de Informações Gerencial

Tudo é feito como uma cadeia, um setor depende do outro na obtenção de dados, cada setor processa os dados recebidos, consolida com seus, concilia e repassa, depois de conferidos para o setor a seguir. Todo o processo termina no setor contábil, que finaliza as conciliações e fecha através de balancetes, balanços e demonstrativos os resultados obtidos pela empresa no determinado mês.

### Projeto de uma área de Controladoria dentro da Aerofarma Brasil

Estrutura funcional: É estruturado com um Gestor e duas pessoas para assessorá-lo em tudo que for necessário.

#### Missão:

- Promover a eficácia da Empresa, otimizando o resultado das áreas;
- Espelhar a realidade em todos os relatórios para otimizar resultado;
- Ser o espelho e a bússola da Empresa;
- Garantir o cumprimento da missão e a continuidade da Empresa.

Função: Implantação de sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Estas pessoas estarão disponíveis fazendo o trabalho do controller e de uma auditoria interna na



---

empresa, assim a partir do planejamento estratégico traçado no início de cada período com suas devidas metas e objetivos, este setor deverá estar apto a coordenação necessária para que estes objetivos sejam atendidos. Deverá se preocupar com relatórios, onde sejam apresentadas claramente aos gerentes a situação de cada atividade para que problemas futuros sejam descobertos antes de acontecerem.

Objetivo: Ser uma etapa do processo de gestão; Permitir atuação imediata do Gestor visando corrigir eventuais falhas do plano inicial.

Planejamento Estratégico: Racionalizar o processo de gestão dos departamentos com ênfase na redução de custos e no aumento da produtividade; Comparar o planejado com o realizado.

Sistema de Informação Gerencial: Relatórios claros e objetivos com fatos presentes voltados para o futuro; Elaborar planos e metas para estabelecer ações futuras; Sigilo absoluto das informações confidenciais da organização.

Controladoria na Contabilidade: Justifica-se pela necessidade de avaliar ações do momento presente, otimizando resultado no futuro.

Benefícios:

- Sintetizar informações;
- Planejamento;
- Comunicação entre as áreas;
- Prevenção de situações;
- Correção dos pontos fracos detectados;
- Otimização de resultados;

- 
- Objetivos, metas atingidas.

### Recomendações

- Reavaliar a estrutura da Empresa;
- Implantar um Controller no grupo;
- O Controller deverá estruturar suas atividades, sugerindo relatórios, captando as necessidades apresentadas pela empresa;

### Conclusão sobre a implantação da área de Controladoria.

Temos certeza que toda organização necessita de uma pessoa que se preocupe em pesquisar, levantar informações que são imprescindíveis para o futuro da organização. E esta pessoa é o Controller ,responsável na apresentação de dados e principalmente que tenha visão global da empresa podendo sugerir mudanças que sejam significativas no sucesso da organização.

---

## 8.4 Habilidades Gerenciais

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Centralização das atividades financeiras, contábeis, RH e administrativas;</li><li>✓ Maior poder de negociação junto aos fornecedores;</li><li>✓ Projetos pilotos realizados nas lojas próprias, depois repassados aos franqueados;</li><li>✓ Parceiros como as empresas de cartões de crédito têm ação nacional assim conseguindo melhores taxas pelo maior número de lojas;</li><li>✓ Descentralização perante a indústria podendo claramente conhecer seu lucro e manter-se com o seu potencial de vendas e recursos;</li><li>✓ Reuniões entre diretores para tomada de decisão;</li><li>✓ Recrutamento e seleção centralizado e confiável;</li><li>✓ Capital valioso;</li><li>✓ Recursos tecnológicos;</li><li>✓ Equipamentos;</li><li>✓ Conhecimento;</li><li>✓ Pessoas;</li><li>✓ Marca.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Empresa nova ainda firmando contratos e negociações;</li><li>✓ Estrutura e novos funcionários, ainda não se sabem, corretamente como a estrutura deverá ficar;</li><li>✓ Falta incentivo aos colaboradores na especialização e treinamento</li><li>✓ As decisões já são repassadas resolvidas pela gerência e os outros níveis hierárquicos não tem poder de decisão;</li><li>✓ Não tem plano de cargos e salários, faltando incentivo aos funcionários a estudar e se especializar para obter crescimento;</li><li>✓ Têm cargos iguais com salários diferentes causando um constrangimento entre os colaboradores;</li><li>✓ Fornecedores querem ter o poder de negociação, associam a marca a grande faturamento não querendo negociar prazos e valores acessíveis;</li><li>✓ Grande inadimplência com cheques, pois por não ser um produto imprescindível, os clientes deixam de pagar este cheque para pagar um cheque de compra de alimento, por exemplo;</li></ul>

## 8.5 Modelo de Análise de Recursos

Este é um modelo de recursos pelo qual é possível avaliar a estrutura física e de pessoal da organização podendo classifica-la conforme abaixo:

Recursos	Existente	Valioso	Raro	Difícil Imitação	Difícil Substituição
Tangíveis					
Capital	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
Tecnologia	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Equipamentos	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Veículos	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Intangíveis					
Conhecimento	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Pessoas	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Marca	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
29 SIM's e 6 NÃO's <b>Análise:</b> Vantagem Competitiva Sustentável					

## 8.6 Objetivos, Missão, Visão.

Objetivos – Respeito e comprometimento entre os colaboradores e a empresa. Participação e trabalho em equipe de forma transparente e sinérgica, para que os esforços gerem resultados. Empenho e dedicação com metas claras e definidas. Reconhecimento pela contribuição e pelos resultados, valorizando as pessoas e as equipes pelas idéias contribuídas, mantendo-as confiantes da sua capacidade. Desenvolvimento pessoal e profissional criando um ambiente para que as pessoas ampliem suas competências individuais e coletivas a busca de novos desafios. Valorizar o meio ambiente, estimulando práticas de conservação ambiental e promover uma relação harmoniosa com a natureza com responsabilidade corporativa e

compromisso como empresa cidadã. Inovação e qualidade realizando o inusitado, agregando valor e fazendo diferença no negócio e contribuindo para os produtos e serviços. Empreendedorismo e ousadia são objetivos audaciosos, que ampliam horizontes e transcendem limites. Unir objetivos e estratégias exercitando no dia a dia a conhecer, compreender e dar respostas criativas aos velozes processos de mudança no mundo atual.

**Missão** – Criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores precebidos pelos clientes, para conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio.

**Visão** – Ser reconhecida por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua como uma das mais importantes referências mundiais em beleza e fazer com que suas ações para a preservação da vida estabeleçam uma forte identificação com a sociedade.

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capital valioso- inovação na linha com recursos tecnológicos;</li><li>▪ Empresa considerada moderna x colaboradores;</li><li>▪ Tendências da mulher que trabalha fora;</li><li>▪ Homem moderno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inovação na linha por- alto capital investido.</li></ul>
<b>AMEAÇAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta produto (matéria-prima) (conhecimento criar outro produto);</li><li>▪ Novos concorrentes x qualidade (diferencial nos serviços);</li><li>▪ Fornecedor Dominar o preço x capital valioso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aumento de preços x quedas nas vendas.</li></ul>

O posicionamento que recomendamos é *diferenciação*.

---

## 8.7 Alguns dos indicadores estratégicos

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADE	▪ Investimento	▪ Parcerias
AMEAÇAS	▪ Cautela	▪ Desinvestimento

EMPRESA	CLIENTE
CUSTO + MARGEM	= PREÇO + VALORES

## 8.8 Recomendações

- Reavaliar a estrutura da Empresa, se o número de lojas é suficiente para comportar a estrutura administrativa, se é necessário fechar lojas ou abrir outras;
- Reavaliar as despesas, minimizar custos e aumentar receitas para que não falte recurso financeiro, principalmente nas épocas de “crise”, para isto o orçamento deverá ser muito bem montado e analisado para que não venham a ter surpresas futuras;
- Todos os setores (pessoa e gestão) precisam ser avaliados, neste caso, verificar os cargos, posições, fluxo de tarefas em relação ao número de pessoas, comprovando a real necessidade de todos os departamentos possuírem o número de pessoas existentes hoje;
- Como motivação formar planos de cargos e salários, para que os funcionários não se decepcionem com contratações recentes, fazer primeiramente seleções internas, dar oportunidades para que os funcionários estudem e cresçam dentro da organização, organizar uma associação para que os funcionários tenham benefícios, procurar dar suporte também as famílias, como dependentes diretos e esposas e maridos;

- 
- Máquinas na empresa, produção: verificar a ociosidade tanto das máquinas quanto das pessoas, verificar e reciclar a área de sistemas de informação, modernizando sistemas, adequando programas a realidade do comércio e principalmente facilitando através da modernidade o dia a dia dos colaboradores;
  - Formar parcerias com fornecedores, empresas de cobrança, empresas de cartões, bancos, etc.
  - Procurar prorrogar prazos de pagamento das despesas e antecipar recebimentos, realizando vendas com prazos menores, caso seja necessário, fazer promoções internas para motivação aos colaboradores a vender sempre na forma de pagamento mais barata (em relação a taxas administrativas e perdas) e treinamento contínuo para que este conceito não sai da mente das consultoras;
  - Fechar contratos de uma só vez, para conseguir melhor prazo e melhor preço, sempre insistindo neste ponto, pois a negociação é feita por cada gerente e este deve sempre estar pronto a negociar pensando na viabilidade do seu negócio e no futuro do mesmo;
  - Negociação dos aluguéis das lojas que estão com valores acima de mercado;
  - Fazer um orçamento real e um fluxo de caixa real, com base em informações concretas e com históricos e não com valores fictícios, e algumas vezes inventados, para que na apresentação de viabilidade a empresa se enquadre num negócio de perspectivas positivas. Utilizando valores reais é possível saber exatamente o que se tem e caixa e que se pode gastar e é possível garantir se a empresa tem ou não futuro no mercado.

Enfim, após esta metodologia de pesquisa, é possível afirmar que a teoria sobre planejamento estratégico funciona na realidade de uma organização?

---

Pode-se dizer que teoricamente, a fundamentação sobre planejamento estratégico esta comprovada, pode-se afirmar que se toda a organização seguir a teoria apresentada aqui, obterá sucesso presente e futuro, levando em consideração que a organização seguirá a risca tudo o que foi apresentado. O que ocorre, é que no dia a dia das empresas, na realidade de vida de cada organização, a teoria está longe da prática. Isto acontece por inúmeras dificuldades. Primeiro é necessário “educar” os colaboradores, apresentando os conceitos, seus pontos fortes e seus pontos fracos, colocar na mente de todos os objetivos a serem atingidos. Mas não é somente isto. Uma vez apresentados os objetivos, se faz necessário persistir no incentivo para concretização do mesmo, pois no inicio todo processo, como é novidade, sempre é comentado e desenvolvido pelos responsáveis, uma vez deixado de lado ou após uma, duas dificuldades apresentadas é esquecido e fica para depois, muitas vezes nunca mais visto.

Todo objetivo deve ser tratado como único como razão para existência da organização, pois se ele foi apresentado e se está sendo percorrido, é porque se faz necessário, e tudo dentro da empresa é importante o bastante para sua sobrevivência, mesmo aqueles objetivos que beneficiam a parte operária e mesmo aquele que beneficia a grande cúpula. Todos têm que ter o mesmo tratamento para que a empresa vá em frente.

Mas, mais uma vez, posso garantir que tudo parece mais fácil na teoria. No dia a dia, não é tão simples agradar a todos e principalmente conscientizar as pessoas, como a importância de uma reciclagem de papel, de um cartucho de tinta, enfim, pequenos detalhes que no final de um período, podem influenciar muito no segmento da empresa, e melhor dizendo, na continuidade da empregabilidade de diversos funcionários.

Se faz necessário um estudo sempre com informações reais, diagnósticos passados e perspectivas futuras, com orçamentos bem elaborados e concretos, para que a organização não pague por erros que podem ser previstos e corrigidos. Principalmente, porque atrás de uma organização, pequena ou grande, estão pessoas, proprietários e demais



---

colaboradores, que dependem da boa funcionabilidade do negócio, para terem uma boa vida, pois o desemprego não pode continuar.

---

## 9 CONCLUSÃO

Este trabalho mostrou a dificuldade de se conciliar planejamento e elaboração da estratégia com os interesses e as necessidades dos indivíduos. O risco de romper o contrato psicológico. De como indivíduos e grupos obtêm poder para influenciar nos rumos da empresa.

Apesar de ser apenas uma introdução a um assunto complexo, ele demonstrou o como estão relacionados o planejamento estratégico e o fator humano. Pois os recursos humanos de uma empresa são responsáveis por criar competências únicas que diferenciam produtos e serviços - e estratégia nada mais é do que entregar ao cliente um pacote de valor exclusivo e diferenciado.

Tem-se também que o planejamento estratégico não é a ferramenta mais importante dentro de uma organização. É sim, uma boa ferramenta, assim como o é um sistema de produção, de organização, de marketing e outros, responsáveis pelo sucesso global da organização.

Considerando que as organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os administradores devem ter como objetivo a satisfação do usuário, estabelecendo metas por meio de um planejamento estratégico eficiente, que envolva a organização como um todo, utilizando os fatores-chave de sucesso com moral e ética, dentro de uma estrutura sustentável.

---

## 10 GLOSSÁRIO

Metas – ditam quais e quando os resultados devem ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. Todas as organizações têm metas. As metas principais que afetam a direção e a viabilidade total da entidade são chamadas de metas estratégicas. É um objetivo quantificado com prazo de duração. Exemplo de meta é atingir e manter de maneira lucrativa e ética, fatia de mercado de 40% em doze meses.

Objetivo – é o alvo que se pretende atingir. Exemplo de objetivo geral é aumentar a competitividade da organização, e de objetivo específico é aumentar a fatia de mercado.

Políticas – são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras podem muitas vezes, tomar formas de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos. Como os objetivos que as apóiam, as políticas existem hierarquicamente em toda a extensão da organização. Políticas importantes, as que orientam a direção e a postura geral da entidade ou as que determinam sua viabilidade são chamadas políticas estratégicas.

Programas – estabelecem a seqüência passo-a-passo das ações necessárias para que se atinja os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política. Asseguram que os recursos estejam comprometidos para que se atinja as metas e proporcionam o traçado dinâmico contra qual o processo pode ser

---

mensurado. Programas de porte que determinam a viabilidade geral da entidade são chamados de programas estratégicos.

Decisões estratégicas – são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e em última análise, sua viabilidade sobre o previsível e o imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam a formar as verdadeiras metas do empreendimento, a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera, ditam os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto os principais padrões nos quais estes recursos serão alocados e determinam a eficiência do empreendimento, seus principais esforços estão na direção dada pelo potencial de seus recursos em contraposição ao fato das tarefas individuais serem ou não realizados. O âmbito das operações é a administração pela eficiência, juntamente com decisões necessárias para manter a rotina diária e os serviços da empresa.

Cultura da organização – entende-se que é o conjunto de normas e valores do sistema formal e sua reintegração no sistema informal, como, por exemplo: a história da organização (como iniciou a organização), tipos de pessoas que a organização atrai (seleção de funcionários), processo de trabalho (como é o trabalho), modalidades da comunicação (como é a informação) e o exercício de autoridade (como é a autoridade).

Valores das pessoas – significa a constelação de preferências, aversões, pontos de vista, deveres, inclinações internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de uma pessoa.

---

Poder – representa a capacidade de uma sub-unidade ou indivíduo em modificar a conduta de outras sub-unidades ou indivíduos da organização, de uma maneira desejada a prevenir que uma sub-unidade adote uma conduta indesejável.

Filosofia empresarial – é identificada pelas crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas.

Lucratividade - comprometimento com os lucros.

Interesses – dedicação ao interesse dos acionistas, empregados, fornecedores e consumidores.

Qualidade – buscar e estimular alta qualidade para os produtos.

Eficiência – baixar o custo e elevar a produtividade.

A empresa – bom lugar para trabalhar, boa empresa para investir, boa empresa de quem comprar.

Conduta – honestidade, integridade, oportunidade, liderança, lealdade, trabalho em equipe, desenvolvimento de empregados, preservação do sistema privado, cidadania, deveres, crença.

---

## 11 REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1997.

EMERY, J.C. **Sistemas de planejamento e controle organizacional** – teoria e tecnologia. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1980.

GALBRAITH, J.K. **A era da incerteza**. São Paulo, 1986.

LOPES, CARLOS TOMAS GUIMARÃES. **Planejamento e Estratégica empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

NAKAGAWA, MASAYUKI. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial - uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. - tradução de Elizabeth Maria de P. Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

STEINER, G.A.; MINNER, J. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981.

**[www.mindquest.com.br](http://www.mindquest.com.br) - Educação Empresarial**

**Filme: Vantagem competitiva**